

書 評

ブリティッシュ・エアウェイズの経営

——民営化・国際展開とエアロポリティクス1981-2010——

柴田匡平 著（中央書房，2011年5月発行，2,310円）

Book Review

Shibata, Kyohei: *Management of British Airways: It's Privatization, International Deployments and the Aero politics 1981-2010*

呉 淑儀サリー*

NG, Shuk Yee Sally

I 本書の目的と構成

本書，柴田 匡平著『ブリティッシュ・エアウェイズの経営—民営化・国際展開とエアロポリティクス1981-2010—』は，2011年5月に中央書院より公刊されたものである。本書は大きくは前半・後半の2部構成になっている。第1章から第6章で構成される第I部では，80年代初頭から87年までのブリティッシュ・エアウェイズの経営危機から経営改革を経て民営化に至るまでの道程が時系列で概観・考察されている。また第7章から第11章で構成される第II部では，世界各国で起きた規制緩和・自由化への対応と激化する国際路線での競争環境下，どのように経営の舵取りをし，グローバル・キャリアへの挑戦をしてきたかがトピックスないし方面別に概観・考察されている。

以下，まず各章の内容を要約しながら著者の論点整理および概観を行う。ついで本書で取り扱うブリティッシュ・エアウェイズの民営化の事例が，

日本の航空業界，とりわけ2010年に経営破綻し，様々な経営改革が進められ，そして2012年9月に再び上場を果たした日本航空にどのような示唆があるのか，筆者の所見を述べてみたい。

II 第I部の各章が扱う内容と論点

第I部では編年体という方式でブリティッシュ・エアウェイズの民営化への道程について記述されているが，第1章の「危機と改革 1981年～1982年」は，財務的に破綻状態にあったブリティッシュ・エアウェイズがどのような危機に直面し，どのような改革を行ったかについて理解を深める章である。

1980年代に入ってから航空業界は，規制緩和と競争促進のため，公営企業の民営化が国際的な潮流となった時期である。そのような環境下，ブリティッシュ・エアウェイズはすでに破綻状態にあり，外部環境への対応力も内部改革の力も失っていたとみられていた。

* 本学経営学部准教授

ブリティッシュ・エアウェイズは、1924年、ロンドン・パリ間を結んだインペリアル航空が始まりである。1938年には旧ブリティッシュ・エアウェイズと合併してBOAC（英国海外航空）となり、1974年4月にはBEA（英国欧州航空）と合併して完全国有化組織となり、ナショナル・フラッグ・キャリアとなった。しかし、長距離国際線を主としてきたBOACとヨーロッパ近隣を専門に短距離路線を運航してきたBEAの統合は、経営効率も悪く、うまくいかず、業績も悪化していた。このような危機的な状況の中で、1981年2月、ブリティッシュ・エアウェイズが会長として迎え入れたのが、異業種出身のサー・ジョン・キング氏である。キング会長は、当時のサッチャー政権下、ブリティッシュ・エアウェイズの経営改革を強力に推し進めた。

キング氏は、まず人員削減と機種変更による企業規模の大幅な縮小を行いながら、トップから平社員までに徹底した採算意識を植え付ける意識改革を断行した。人員削減では、81年9月に縮小計画が導入され、80年末時点で5万1,955人であった従業員が83年末時点では3万5,714人までに縮小されている。また、機種編成と運航網の見直しも進めた。政治的圧力もあったが、キング氏は強い決意で採算性の低い機体を売却し、新型機の導入を進めた結果、90年代にはボーイング社の機体が主力機となった。運航網については赤字路線の切り捨てと運航量の削減が進められた。意識改革も推進し、トップから平社員まで採算意識を植え付けるために部門別独立採算制の導入を進めた。キング氏は強力なリーダーシップを発揮して経営改革を行ったのである。

第2章の「脱皮 1983年」は、様々な改革が功を奏し、赤字経営から脱皮して経営の主体性を確立したブリティッシュ・エアウェイズの1983年について述べた章である。

1983年、キング氏の後継者となるコリン・マーシャルが社長に就任した。マーシャルはマーケティング指向が強く、組織改革をより一層進めていった。日常の経営はマーシャルが行い、キングは主に民営化への取り組みと人事権の掌握を行った。その結果、国内線・国際線は共に黒字へと転換し、競争行動へと踏み出すこととなる。キング氏は機種選定にあたって、エアバスの発注を求める政治介入を退け、航空機製造業の育成の責務は同社にないことを明確に示した。一方、マーシャルは社長就任後、マーケティング・チームを設置して、強い権限をもたせた。この時の組織改革で、彼は顧客満足の提供という発想に立ち、旅客と直接接触する人員1万2,000人を対象に「プッティング・ピープル・ファースト」つまり「人こそ第一」という研修プログラムを実施した。この研修により顧客サービスの改善と社内の人間関係の円滑化の実現を図った。さらにマーケティング指向に基づく改革も進め、セグメント・マーケティングによって緻密にセグメントを細分化し、なおかつ収益性も重視した。

第3章の「対決 1984年」は、1984年頃のブリティッシュ・エアウェイズが対内的にも対外的にも対決の様相を強めたことについて述べた章である。

ブリティッシュ・エアウェイズはまず対内的には民営化に備え、人件費と年金にかかる費用の削減に取り掛かった。組合は全部で16もあったが、経営側は強硬な姿勢を崩さず、結果、組合側は全従業員一律の経営案を受諾した。当時、ブリティッシュ・エアウェイズの年金計画は管理不能なものとなっており、民営化への障壁にもなっていた。そのため、経営側は、新年金計画を提示したのである。民営化に備え、人件費と年金費用の管理は重要であった。

こうして1983年度には世界有数の黒字航空会社

になったブリティッシュ・エアウェイズに対し、懸念を強めた競合航空会社や利用者、関連諸団体からは、民間航空庁に対して、ブリティッシュ・エアウェイズの民営化前に路線の譲渡など何らかの業容縮小をするよう様々な提案や要求が寄せられた。これに対してブリティッシュ・エアウェイズは、路線を譲渡すれば民営化に深刻な影響が及ぶと反論した。一方で、国内線では価格競争が激化しつつあり、イギリス政府はヨーロッパにおける航空運賃の引き下げに積極的で、航空カルテルを打破すべきと主張しており、この自由化政策は具体的な航空協定へと結実し始めていた。

第4章の「最終整備 1985年」は、ブリティッシュ・エアウェイズが民営化に向けての最終ハードルを越えるべく様々な調整を行ったことについて述べた章である。

1984年4月、ブリティッシュ・エアウェイズは公団組織から国有の株式会社になったが、機材購入に伴う借入金の増大が同社の売却価格に影響を及ぼすことを恐れた政府は、機材購入に関しては政府の許可が必要と主張した。これに対して経営陣は大規模な機材更新計画を検討していたため、政府の制約に不満をもっていた。そのような中、84年9月にブリティッシュ・エアウェイズは10年間にわたる大規模な航空機の入替え・拡張計画を発表した。しかし、この動きに対して水を差すように85年8月、各国で大規模な航空機事故が続発し、さらにはブリティッシュ・エアツアーズ社の航空機がマンチェスター空港で火災事故を起こすなど、拡張計画に不利な出来事が続発した。

また1982年11月24日には、1981年冬から翌春までレイカー航空を破産させる意図で北大西洋路線の大手航空会社が低運賃を設定したとして、独禁法違反の容疑でブリティッシュ・エアウェイズなど航空会社10社とメーカーなどが訴えられていた。ブリティッシュ・エアウェイズとしては、民営化

と機材更新に伴う資金手当ての上からも、レイカー航空にかかわる訴訟対策への影響を抑えようと最大の和解金を負担し、その結果1985年8月に和解が成立、民営化への懸念材料のひとつを払拭することができた。

航空自由化の流れとしては、1984年夏に「航空政策見直しののち、民間航空庁は国内運賃の認可手続きを自由化しつつあった」。しかし、自由化したにもかかわらず、国内旅客量が増加していたことや新規参入がなかったことなどから、運賃は低下するどころか上昇するという現象が起きていた。そこでイギリス政府は、あらゆる手を使ってヨーロッパ路線での運賃水準の低下、航空協定の自由化へ向けて大陸各国と交渉した。また、ブリティッシュ・エアウェイズもいずれ到来する自由化に備えて、低運賃化を図っていった。

一方で、イギリス政府は対米路線に関しては、国内・ヨーロッパでの政策とは逆の態度をとっていた。ブリティッシュ・エアウェイズの市場ポジションを維持しつつ、独禁法訴訟を引き起こしかねない低運賃は許可しないという姿勢であった。競争促進を主張していたイギリス政府とブリティッシュ・エアウェイズであったが、それは国内・ヨーロッパ域内に限られており、対アジアに対しては、自由競争で不利になるとみると全く違った対応をした。

シンガポール航空に対しては、シンガポール政府が85年にマンチェスター乗り入れを求めたとき、ブリティッシュ・エアウェイズは「ライバルの乗り入れを認めるなら、マンチェスターの国際空港計画から手を引く」などといって威嚇した。これに対して「シンガポール政府は、チャンギ空港第2ターミナル建設工事の入札から英系業者を締め出す戦術に訴え、これをみたイギリス政府は態度を変えた」。マレーシア航空に対しても同じようなことが起こったが、マレーシア政府はマレーシア国内の鉄道開発計画で交渉中の英系企業連合と

の協議打ち切りなどの対抗策をとり、86年7月からマレーシア航空の増便を実現させた。

第5章の「新地平へ 1986年」は、ブリティッシュ・エアウェイズにとって新たな地平を開く年となった経緯について述べた章である。

1986年3月9日、運輸相リドレイは民営化の無期延期を発表した。9月11日、ようやく翌春の民営化が正式に発表されたが、民営化の延期には多くの要因が働いていた。まず英米航空協定（バミューダⅡ）では、運航能力制限条項を維持しようとするイギリス政府とオープンスカイを推進する米国とが対立していた。イギリス側としては、民営化の期日確定は交渉成立を急ぐことに繋がり、不利な立場になると考えていたため、3月9日に民営化期日を無期延期と再度発表したのである。

民営化の決定が引き延ばされたほかの要因としては、イギリス政府の多くの民営化プログラムが順番待ちの状態であったため、より規模が大きく政府歳出の抑制効果があるに大きい他の国営企業を優先させたいとの政治的思惑もあったと考えられる。

1986年春ごろ株式市場は好況を迎えていたが、ブリティッシュ・エアウェイズとしては、航空会社株のブームに乗り遅れつつあったこと、北大西洋市場の好況の終わりが次第に明らかになりつつあったこと、大規模な機材更新に伴う資金調達のため資本市場へのアクセスが経営戦略の上で必須要件であったこと、さらには民営化の無期延期による社内の士気に影響を及ぼしつつあったことなどから、キング氏は民営化の延期を憂慮したと考えられる。無期延期の発表後、キングはすぐにサッチャー首相に直談判した。

ブリティッシュ・エアウェイズは、保守党政権の政治的論理とぶつかることがあったが、政治案件であるがゆえにこれを逆手にとって、自社に有利な方向に局面を動かした。機材更新計画に否定

的だった政府に対し、同じく民営化の対象となっていたロールスロイスの業績向上に影響を及ぼすとして新型のジャンボの発注を認めさせた。

また社内においては1986年の賃金交渉は84年と比べていくつかの違いがあった。賃上げ幅が一律でなく、組合ごとにはばらつきがあったこと、経営側が労働生産性の向上、職務負荷の見直し、職務階層の単純化を求めたこと、さらには北大西洋路線が業績に悪影響を及ぼしていたことなどである。こうしてブリティッシュ・エアウェイズは、1982年に行った大幅な人員削減にくわえ、元々賃金水準が低かったことなどから厳しい労使対立を避けることができた。

第6章の「離陸 1987年」は、ブリティッシュ・エアウェイズが上場を果たした後の動きを概略した上で、民営化までの経営革新についてまとめた章である。

著者によれば、民営化には3段階あり、「第1に公募申し込み単位と放出価格の決定。第2に申し込み状況を勘案した割当量の確定。第3が上場である」。1987年1月27日、「放出価格と同時に発表された割当方式によれば、一般への放出に先立ち、シティ金融機関つまり英系銀行群はおおよそ45%、海外の機関投資家にはおおよそ25%、ブリティッシュ・エアウェイズの従業員には約10%で、そして一般投資大衆には25%程度割り当てるとされていた」。最終的に株式の割り当ては、「イギリスの投資大衆に放出されるのは35%になり、イギリス系金融機関は36.1%、海外投資家分は16.5%となった。残りは従業員や長期保有株主のボーナス分として保留された」。その後、大衆投資家は株式を売り、それを機関投資家が買い集め、5年後の92年3月時点で外国人株主の持ち分も41%にのぼり、同社は機関化、国際化していった。同社は米系航空会社と比べると非効率であったかもしれないが、民営化後、23年間のほとんどが黒字計

上を続け、連結ベースでの赤字決算は4度にすぎず、黒字体質となっていた。

同社の民営化、再生に大きく貢献したキングであったが、1992年の「ダーティ・トリック」と呼ばれるヴァージン航空への不正工作事件が引き金となって辞任することとなった。キングは1993年2月まで会長職にあり、90年から副会長を兼務していたマーシャルに経営権を引き継ぎ、名誉職に退いた。

Ⅲ 第Ⅱ部の各章が扱う内容と論点

第Ⅱ部ではブリティッシュ・エアウェイズのグローバル・キャリアへの挑戦について記述されているが、第Ⅰ部の編年体という方式ではなく、トピック別あるいは方面別にまとめられている。

第7章の「英仏海峡を越えて」は、ブリティッシュ・エアウェイズが1987年から90年代にかけて、ヨーロッパ域内の航空会社の買収や出資によってヨーロッパ大陸での営業展開を目指したことについて述べた章である。以下はブリティッシュ・エアウェイズが買収・出資した各航空会社との提携内容である。

(1) カレドニアン航空の吸収

1986年10月期に赤字に転落したカレドニアン航空とブリティッシュ・エアウェイズが翌1987年7月に合併する案が浮上した。ブリティッシュ・エアウェイズと対抗すべき「第2の航空会社」の役割を担うべきカレドニアン航空の消滅を許した政府への非難は強かったが、「この買収により、政府が航空交渉で推進すべき権益と、ブリティッシュ・エアウェイズの利害がほとんど一致することとなった」。また「ブリティッシュ・エアウェイズにとってカレドニアン航空の吸収は、新型機の入手とともに、ガトウィック空港でも主導的地位

を獲得した点でメリットははかりしれなかった」。

またこの買収により、域内航空における欧州委員会の監督権限が明確となった。すなわち、両社の合併は域内の航空運輸の競争促進を阻害するとして、欧州委員会は88年1月5日にブリティッシュ・エアウェイズと協議、その結果、一定条件を課して3月に協議を決着させた。かくしてこの合併は、欧州委員会が加盟国政府の上位機関として保持する審査権限を明確にする機会となったのである。

(2) エア・ロシア

東側陣営の崩壊に伴い、東欧諸国と旧ソ連の航空体制は混迷していた。その中で1991年7月26日、ブリティッシュ・エアウェイズはエア・ロシアを設立、ヨーロッパ発モスクワ経由極東路線の開発を試みたが、資金手当てがつかなかったため、結局実現しなかった。

(3) ドイツェ BA

1992年3月、ブリティッシュ・エアウェイズは、ドイツのデルタ・エアへ49%の出資をした。ドイツの近隣国際線への展開を目指し、ブリティッシュ・エアウェイズは同社をドイツェ BA に社名変更し、ドイツ国内事業部の業務を引き継がせて6月末には運行を始めた。ドイツェ BA は短期間でドイツ第2の航空会社になったが、設立後5年を経ても黒字化しなかった。ドイツにおける市場環境も競争が熾烈になり始めていた。2000年、ライバルのルフトハンザはドイツ国内で第3位のユーロウィングに出資して1位3位連合を組み、ドイツェ BA に対抗した。2002年からドイツでの価格破壊は一気に進んだ。2002年5月、ブリティッシュ・エアウェイズはドイツェ BA を手放すことを決め、2003年6月、わずか1ユーロでドイツの航空投資コンサルティング企業に売却、ブリティッシュ・エアウェイズはドイツ国内線から

撤退することになった。

(4) TAT およびエール・リベルテ

92年11月、ブリティッシュ・エアウェイズは、フランス第2の航空会社トランスポール・アエリアン・トランスレジオナル（TAT）への資本参加を欧州委員会に認可された。96年7月にTATを完全子会社にする旨を表明、「さらに10月エール・リベルテ社への出資を発表した」。97年にはTATとエール・リベルテを統合したが、経営状態は好転せず赤字が続き、2000年3月、エール・リベルテは処分されることになった。

このようにヨーロッパ大陸におけるブリティッシュ・エアウェイズの進出・展開は失敗に終わっているといえる。その敗因としては以下のことが考えられる。

まず第1に大陸ヨーロッパにおけるフラッグ・キャリアの支配・独占の状況は、イギリスのそれよりも大きかった。空港運営も航空会社も国営である場合は、競争原理が働くことがなく、空港地上業務費用などは高止まりしていたと思われる。第2に各国の競合他社にとっては、ブリティッシュ・エアウェイズの規制緩和が遅れたことで、自らの黒字路線から赤字路線への内部補助を可能にした。「大陸ヨーロッパのフラッグ・キャリアは、いわば高コスト・高価格環境でのドミナンスをもっていた」。

また、ドイツのBAやエール・リベルテは低価格をねらうLCCではなく、フルサービス運送に固執しており、機体塗装や制服もブリティッシュ・エアウェイズと同じで、相手国フラッグ・キャリアとブランド勝負をしていた。しかし、結果的には相手国の国内線でブリティッシュ・エアウェイズにブランド力があつたかどうかは、疑問視されるところである。大陸ヨーロッパの各国フラッグ・キャリアは、90年代に域内の自由化が現実のものとなっていく中で、国営から民営化した後

のヨーロッパ市場における自社の競争力を重視していた。各国政府による自国フラッグ・キャリアへの補助や独仏フラッグ・キャリアによる反撃には、こうした背景もあると考えられる。

第8章の「国内およびヨーロッパ路線の憂鬱」は、「ブリティッシュ・エアウェイズにとっての短距離路線の位置づけや機能を検討したのち、同社が既存大手エアラインにとって共通の『憂鬱』にどのように対処を試みたか」について概観した章である。

長距離・短距離といった様々な路線を有する既存大手の航空会社にとって、短距離路線は高コスト・低単価で採算性が低いものとなっている。ブリティッシュ・エアウェイズでも、運行方面別でみると、国内・大陸ヨーロッパの短距離路線は1997年から赤字に転落したが、これらの路線は長距離国際線の集客網として競争力の源泉でもあるため、ここから撤退することはできなかった。これが国内およびヨーロッパ路線のもつ短距離路線の「憂鬱」である。著者によれば、「近距離市場における自社運行以外のブリティッシュ・エアウェイズの対応は3つ、に分かれていた」。すなわち第1が「第7章で述べた海外関連企業の設立で、ドイツとフランスにおける地元企業の買収によるカボタージュの推進である」。第2が「別ブランドによる低価格エアラインの設立である」。第3が「フランチャイズで中小の地方路線を整理・撤退しつつも、自社ブランドのプレゼンスを確保するのが眼目だった」という点であった。

第9章の「カンタス航空との提携—オーストラリア方面—」は、ブリティッシュ・エアウェイズが、カンタス航空の民営化によりアジア市場への足がかりを作ってきたことについて述べた章である。

著者によれば、「アジア太平洋地帯の航空規制

緩和・自由化の動きは欧米に比べ遅れたが、加速が始まっている」という。1988年5月にオーストラリア政府は、カンタス航空とオーストラリア航空の民営化を決定、1992年6月にはカンタスにオーストラリア航空を買収させ、外国航空会社による応札の申し込みを6月15日で締め切った。12月17日には、ブリティッシュ・エアウェイズの落札が発表され、同社に売却された株式は25%、残りの75%はオーストラリア政府が保有することとなった。

1995年7月末でカンタスは完全民営化され、それに先立って6月20日にカンタス航空とブリティッシュ・エアウェイズは広範にわたる内容の業務提携を結んだ。

オーストラリア国内の競争は、著者が指摘したように「カンタスとヴァージン・ブルーの一騎打ちとなっていたが、2002年から2003年にかけ、人員削減を繰り返すカンタスを尻目に、ヴァージン・ブルーの市場シェアは15%前後から30%に倍増し、2003年末には上場を果たした」のであった。カンタスの対抗策はキラー・エアラインの投入だった。著者の説明によると、「2004年5月、カンタスはインパルス航空の吸収合併で入手したB717型14機をもって完全子会社のジェットスターの運行を開始した。その4カ月後の9月、ブリティッシュ・エアウェイズは突然カンタス持ち分をすべて売却した」のである。世界同時多発テロ後、財務が厳しい状況にあったため、あえて投資パフォーマンスの低い売却を行ったと思われる。両社が提携をすぐに解消するとは思われないが、2008年末にブリティッシュ・エアウェイズがカンタスとの経営統合（49%出資）を持ちかけたものの、条件面で折り合わずに頓挫した。これらのことは両社のこれからの関係を示唆することになるかもしれないと筆者は分析している。

第10章は「北大西洋—オープンスカイへの過

程—」について述べた章である。

2008年3月、EUと米国間でオープンスカイ協定が有効し、北大西洋の航空自由化の波が大きく押し寄せた。ブリティッシュ・エアウェイズにとっても北米路線は旅客キロでみると45%を占めており、最大部門となっていた。「英米の航空交渉ではバミューダⅡをめぐる激しい応酬が続いたが、常にその中心にあったのがブリティッシュ・エアウェイズの対米戦略である」という指摘である。

ブリティッシュ・エアウェイズは、民営化した1987年から欧州の航空会社と共同でコンピューター予約システムのガリレオ・システムを設立した。これに対抗して、エールフランス、イベリア航空、ルフトハンザ航空も共同でアマデウスを設立した。このアマデウスへの対抗戦略として「ガリレオ・システムは、ユナイテッドが開発したCRS「アポロ」システムを運用するコビア社との提携を発表した。こうした合従連衡はかなりややこしく、離合集散も急で、複雑な様相を呈した」。またUSエアへの出資は、ブリティッシュ・エアウェイズにとって米国国内線への足がかりとなった。しかし、米国は規制緩和を率先実施した市場であり、参入してもUSエアの採算は好転することなく、「優先株への配当もとどこおり、ブリティッシュ・エアウェイズは持ち分を24.6%に据え置いたまま、1995年には出資額の半分の償却した」。

また、1996年6月11日、ブリティッシュ・エアウェイズはアメリカン航空との広範にわたる業務提携を発表した。「業務提携の内容は、北大西洋便を中心とする全社規模のコードシェアと共通価格の設定、収入をわけあうプール協定など、運行・販売面での統合であり、両社は米独占禁止法の適用除外をもとめた」。しかしこの提携をめぐる、英米間航空交渉に絡む権益の争奪戦により、結局両社は包括提携を見送った。このような中、両社はワンワールド・アライアンスにもとづいて幅広い提携関係を構築、「2000年夏、ブリテ

イッシュ・エアウェイズはKLM オランダ航空との合併協議に入った」。これに対して米国政府は、両社の合併はイギリスがオープンスカイ協定に依らない限り反対する旨を表明した。結局、英米の主張は平行線のまま、この合併は見送られることとなった。

一方、イギリス国内ではいくつかの変化が起っていた。まず第1に、「ヒースロー空港で第2位の旅客量をもつミッドランド航空が、9月に対米乗り入れを打ち上げたことである」。ヒースロー空港からの対米便は、イギリスの国益を守るため、バミューダⅡによりブリティッシュ・エアウェイズ、ヴァージン、アメリカン、ユナイテッドの4社に限られていたが、第3の自国航空会社がヒースロー空港からの就航を求めるようになったのである。そして第2には、世論に変化が起っていたことである。英下院の委員会は、対米交渉で「ブリティッシュ・エアウェイズと同等の機会をヴァージン航空とミッドランド航空に提供する」ことを求めた。さらに経営者団体からもオープンスカイへの支持が表明された。さらに3つ目、EU 域内にも変化が起っていた。2002年からユーロの一般流通が開始されようとしていたことである。2000年末時点で、対米オープンスカイ協定についてはEU 加盟国15カ国中10カ国がすでに調印済みの状況であった。そして4つ目の変化は、欧州委員会による交渉代表権をめぐる動きである。委員会のねらいは交渉権の獲得だが、合法性が問題になったのは国籍条項である。域内国籍を理由とする差別的取り扱いを禁じていたEUであったが、オープンスカイ協定の国籍条項は差別的取り扱いを許していると欧州委員会は主張、最終的には国籍条項は違法であるとの司法判断が下された。2007年4月30日、EU と米国のオープンスカイ協定が調印され、これまでのEU 域内の各国と米国の2国間協定は失効するに至った。

第11章の「あらたな環境へ」は、著者が「本書の仮説である政策環境への敏感さを示すと思われる動き」に焦点をあて説明を行った章である。

2008年1月、ブリティッシュ・エアウェイズはLCC と逆の、高価格帯のプレミアム・エアライン子会社の構想を発表、ヨーロッパ大陸からニューヨークへの就航を目指した。ブリティッシュ・エアウェイズの高価格帯セグメントの名称は「オープンスカイズ」である。しかし、2008年6月から就航したオープンスカイズは世界同時不況の影響もあってか、苦戦を強いられている。オープンスカイズの便数は1日4便程度と少なく、顧客基盤の獲得は難しいと思われる。また、南米路線が充実しているイベリア航空との提携を目指し、ブリティッシュ・エアウェイズは1998年10月末、アメリカン航空と組んで、それぞれBA 9%、AA 1%の出資比率でスペイン政府と合意した。これによりブリティッシュ・エアウェイズは南米アメリカ大陸への市場をおさえることができた。2002年7月、ブリティッシュ・エアウェイズとイベリア航空は「広範な業務提携（収益および利益を分配するプール協定）」を欧州委員会に申請して、1年半後に承認されている。2006年11月には、ブリティッシュ・エアウェイズはアメリカン航空の出資した持ち分1%を取得して、筆頭株主となった。

「ブリティッシュ・エアウェイズのグローバル化への挑戦は、2000年前後にいったん頓挫したというのが本書の立場で、その論拠は、規模拡大が止まった事実にある」。ブリティッシュ・エアウェイズは1990年代後半における低価格セグメント獲得と模索の失敗を経て、2000年以降の長距離路線、効率性重視、上層セグメントへの移行へと経営の舵をきっていった。ビジネスモデルが混戦する中では、国際合併したときに水平統合を成功させるエアラインこそが経営革新のモデルになると思われる。

航空協定ネットワークは、EU・米国間がオープンスカイ協定を結んだことにより、国家連合や自由航空地域などのようなブロック対ブロック、さらには多国間協定に変化していくと思われる。資本自由化の動きも「EU域内でみられるようなブロック内での買収合併だけでなく、ブロックを超えたトランスナショナル・エアラインの契機にもなるだろう」と著者は指摘し「国際航空業界におけるグローバリゼーションは、ようやく始まったばかりである」と述べている。

IV 日本航空の経営改革と今後の経営戦略への示唆

本書は、ブリティッシュ・エアウェイズの経営をテーマとして、欧米諸国における業界の背景やブリティッシュ・エアウェイズの民営化における経緯を時系列に述べ、また民営化後は、同社のグローバル化への挑戦を方面別、トピック別に詳細で分かりやすく説明し、考察・概観している。

本書を読み進めていて非常に興味深く思ったことは、ブリティッシュ・エアウェイズの民営化の過程、その背景や社内の状況などに、今現在、日本国内でも破綻前後の経過が大きく注目されている日本航空との共通点がいくつかあることである。

ブリティッシュ・エアウェイズも日本航空も元国営企業で、ナショナル・フラッグ・キャリアであったこと、放漫経営で経営効率が悪く、経営危機に陥ったこと、官僚的でエリート意識が高かったこと、組合が複数乱立して、中には戦闘的な色彩の強い組合が存在していたこと、あるいは経営再建に社外から強力なリーダーシップを発揮する経営者を迎えたことなどがあげられる。

中でも筆者が注目したのは、経営危機ないし経営再建にあたり、両社が社外から経営者を迎え入れたことである。ブリティッシュ・エアウェイズは鉄鋼分野で実績のあるサー・ジョー・キング氏

を、また日本航空は京セラ創業者の稲盛和夫氏を迎えたが、両者ともに異業種出身である。

両者が経営改革のうえで行ったことも非常に似ている部分がある。一つは大幅な人員削減、機材の変更と路線の見直しであり、もう一つは役員から平社員までの意識改革により徹底して採算意識を植え付けたことである。この採算意識の植え付けのために両者は部門別独立採算制を導入している。

日本航空はこうした経営改革が実り、2012年3月期、過去最高収益を得て、9月19日の再上場を果たした。その時、時価総額は約6900億円となった（日本経済新聞・2012年9月19日夕刊）。2012年は、日本においても航空自由化と価格競争の波が大きく押し寄せた年である。LCCの設立・就航が相次ぎ、全日空が出資する「ピーチ・アビエーション」を皮切りに多くが就航した。さらに全日空はエアアジアと組んで「エアアジア・ジャパン」を国内線・国際線で就航させ、また日本航空は、カンタスグループ、三菱商事と共同出資で「ジェットスター・ジャパン」を就航させている（日本産業新聞・2012年1月27日）。

一方、EU諸国では、2001年9月の世界同時多発テロを契機に価格競争が一気に進展し、LCCが大きく伸びていった。そのような市場環境の中、ブリティッシュ・エアウェイズは既述のとおり、長距離路線、効率性重視、上層セグメントへの移行を行ってきたが、あわせて競争力の高さも維持してきている。

このようなブリティッシュ・エアウェイズの経営は、これから価格競争が大きく進展していく日本の航空市場において、サービスと質で勝負し、また国際線を中心に伸ばしていこうとする日本航空の経営改革と経営戦略への大いなる示唆になると思われる、その観点からも本書は非常に興味深い内容である。